

## СЕТИ VS ПОСТАВЩИКИ: Кто кого куда и как?

*А также два извечных вопроса:  
«кто виноват?» и «что делать?»*

© Олег Макаров 2007, 2010<sup>1</sup>

Странная закономерность: поставщики, не работающие с сетями, чаще всего спрашивают совета, «Как попасть в сеть?».

О чём спрашивают те, кто уже решил первую проблему и работает с сетями? Совершенно верно: «Как противостоять давлению злых сетей, которые постоянно всеми способами отбирают нашу прибыль<sup>2</sup>?»

Сети никаких таких вопросов не задают.

Когда редактор журнала «Маркетинг Менеджмент» Данил Евстигнеев предложил мне написать текст, «связывающий воедино позиции сетей и поставщиков», я конечно, согласился. Потому что очень интересно не только исследовать ситуацию, но и попытаться предложить что-то новое. Или не новое, но полезное.

Читатель, а тебе интересно?

---

<sup>1</sup> В декабре 2010 текст слегка отредактирован автором. В основном, добавлены примечания.

<sup>2</sup> Примечательно, что поле вступления в силу 1 августа 2010 года Федерального закона от 28.12.2009 №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» в этом вопросе ничего не изменилось



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## Кто кого?

*Лицо врага пугает меня, когда я вижу,  
как оно похоже на мое собственное!*

*Станислав Ежи Лец*

Давайте разбираться.

### Чем в действиях сетей недовольны сегодня поставщики?

1. «Входной билет»
  2. «Расходы на продвижение»
  3. «Произвольные требования по ассортименту»
  4. «Постоянные требования снижения цены»
- ... и так далее...

С того, в чём выражается их недовольство, я начал статью.

### Чем недовольны сети?

1. «Слишком высокие цены»
2. «Слишком медленная реакция на наши требования»

А это в чём выражается? Ну, например, в кабинете закупщика одной федеральной сети я увидел плакат, гласящий «Оптовик это лишнее звено в формировании добавочной стоимости». Неплохо, да?

Что касается целей, то они похожи. Если отбросить вынужденную мишуру из миссий насчёт пользы обществу и социальной ответственности бизнеса, а так же ответственности перед окружающей средой, грядущими поколениями и велосипедистами, остаётся долгосрочное зарабатывание денег и повышение стоимости компании<sup>3</sup>. У одних – путём (производства и) поставки товаров в розничную торговлю, у других, естественно, путём розничной торговли.

Я думал, это единство целей и есть искомый общий язык для наших «сторон».

Но тут они показали пальцем друг на друга и завопили: *«он не даёт мне зарабатывать!!!!»*.

Обычно, если стороны конфликта похожи друг на друга, стрелка весов колеблется из стороны в сторону, отмечая попеременный перевес одной из сторон. А что в нашей ситуации?

---

<sup>3</sup> Спросите меня «а при чём тут велосипедисты?» и я отвечу «а всё остальное как цель компании вас устраивает?»



Хорошие примеры того, что это игра в одни ворота получаются, когда вспоминаешь самые популярные попытки сетей и поставщиков друг друга «напрячь»:

1. Когда международная сеть Гипер- и супермаркетов Auchan ([www.auchan.ru](http://www.auchan.ru)) пришла в Россию, поставщики попытались договориться и противостоять давлению Ашана в вопросах цены и условий поставок. Из этого ровным счётом ничего не вышло.

2. Совсем недавно, в конце 2006 года объединённая акция “Эльдорадо”, “М.Видео”, “Техносилы”, “Мира”, “Евросети” и “Связного” заставила такого серьёзного поставщика, как Panasonic пойти на серьёзные уступки.

Вывод: Конфликты, если они сегодня возникают, решаются в пользу сетей. То есть, как бы получается “победа - поражение”.

Однако: «Каждый раз, когда нам кажется, что “проигрыш-выигрыш” существует, это только потому, что мы смотрим на проблему слишком узко»<sup>4</sup>.

Хорошо, чуть позже посмотрим шире, а сначала попробуем понять, почему сети всегда выигрывают, или нам кажется, что они выигрывают.

Возможно, дело в том, что Поставщик не имеет по сути других каналов сбыта, кроме сетей, следовательно, находится в жёсткой зависимости от них. И, в большинстве случаев нет ничего, что уравновешивало бы эту слабость поставщика, давало ему возможность «торговаться».

Вопрос: Что же делать поставщику, неужели ему остаётся «расслабиться и постараться получить максимальное удовольствие»???

---

<sup>4</sup> «Критическая цепь», Элияху М. Голдратт, Москва: «ТОС Центр», 2006, стр. 218



## Куда и как?

*Война - осуществление  
естественного права, которым  
сильнейший пользуется для  
господства над слабейшим.*

*Б. Спиноза*

По опыту, мощное решение часто основывается на силах сторон, давая каждой из них какой-то дополнительный выигрыш, вероятнее всего, возможность уменьшить влияние присущих им слабостей на достижение стоящих перед ними целей.

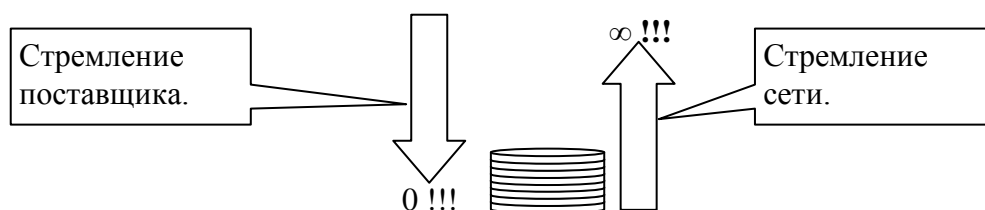
Привычное дело – искать компромисс. Если бы не одно «но».

**Если говорить, например, о «входных билетах».**

Сеть стремится брать «за вход» как можно большую сумму. Поставщик стремится платить «за вход» как можно меньше.

При такой постановке вопроса получается, что «идеальный» результат для поставщика: ничего за вход не платить – выглядит достаточно разумно, хотя сети и будут яростно спорить.

«Идеальный» результат для сети – выглядит совершенно, на мой взгляд, бредово: бесконечность. То есть поставщик должен заплатить за вход бесконечно много. (В этом месте текста поставщики горько смеются, а сети начинают собирать материалы для подачи иска против меня и журнала).



Лично меня эта картинка убеждает вот ещё в чём: нет смысла искать компромисс. Потому что любой предложенный – кроме нуля и бесконечности – компромиссный вариант, вызовет критику и недовольство *обеих сторон*, т.к. не будет для них «идеальным». Кроме того, даже если сегодня удастся достичь компромисса, через неделю – месяц – год «в связи с изменившимися обстоятельствами» сети скажут, что, мол, неплохо бы пересмотреть сумму в сторону повышения, а поставщики – понижения. Пospорим?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Собственно, чего тут спорить, сегодня именно так и происходит: кто из нас с вами читатель, не слышал про повышение обсуждаемых сумм? Кстати, то, что мы не слышали про понижение, ещё раз подтверждает вывод, которые мы с вами сделали в разделе «кто кого?».

Конечно, если бы сети говорили «гони деньги без разговоров» они выглядели бы совсем уж несимпатично. Они говорят иначе. Я слышал несколько вариантов объяснения «жесточайшей необходимости входного билета», из которых наиболее похожим на что-то разумное выглядел вот какой: «Полки не резиновые. Вводя нового поставщика (товар) мы вынуждены от чего-то отказываться. При этом может получиться, что мы не заработаем в результате на этом товаре. Для страховки от подобного случая мы и берём деньги за т.н. входной билет». Конечно, раскритиковать это высказывание было бы очень легко, но мы же с вами не обзывать тут собрались, а решение искать, верно? Поэтому и раздел «Кто виноват?» пропустим, а сразу перейдём к

### **Что делать?**

*Ваше благополучие зависит  
от ваших собственных решений.  
Д. Рокфеллер*

Вспомнился случай, произошедший чуть меньше 10 лет назад. Я тогда занимался упаковочными материалами, в основном для производства. Меня попросил подъехать клиент – директор быстро растущего предприятия, производящего мясные продукты. Оказалось, он принял на работу нового человека, который должен был разгрузить его от «текучки» и хотел меня с ним познакомить. Вот что он сказал: «Сергей, познакомься, это Олег – мой заместитель по упаковке». Я сказал, очень приятно, а Сергей удивился: «Как это заместитель, он же – поставщик?» Директор ответил: «Это такой поставщик, с которым свой специалист не нужен». Было приятно услышать такое.

Почему я вспомнил это? А ведь с тем клиентом мы взаимодействовали «идеально», это был как раз «выигрыш – выигрыш» в чистом виде! Мы никогда не сэкономили на нём. Но и он на нас не экономил. Мы были его лучшим поставщиком. Он был наш самый выгодный клиент. Мы понимали, что такое подвести производителя с сырьём потому что сами были производители). Он понимал, что такое экономия 5 или даже 10% цены упаковки по сравнению с суточным, скажем, простоям предприятия из-за отсутствия этой самой упаковки. Не странно, что тот клиент сегодня входит в число крупнейших производителей. Странно другое: большинство производителей ставило, да и продолжает ставить на первое место одно – цену. Вы скажете, это разумно: необходимо снижать



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

затраты... Просто удивительно, как любители снижения затрат легко забывают о том, что цель предприятия – не снижение затрат, а получение прибыли...

Так вот, а что если это и есть модель идеального взаимодействия? Не экономить друг на друге, а использовать свои силы для того, чтобы получить максимум выгоды.

Если завод не получил сырьё, он стоит и не производит продукцию. А если сеть не получила товара? Она, конечно, не остановится как завод, но, наверняка недополучит и оборота и прибыли. Если это не так, значит, отсутствующий товар – изначально лишний. А что если этот товар – значимый для покупателя? – тогда неминуем ещё и серьёзный «имиджевый» проигрыш, который для большинства форматов торговли критичен.

Вот что я ещё вспомнил – в тот же период я поставлял товар на полки сетей. Верите или нет, ни разу(!) я не платил ни «входных билетов», ни «за расходы на продвижение» ни чего-нибудь подобного. Почему?

Однажды я увидел, что в сети «Х» мои товары продаются примерно на 15% дешевле, чем где бы то ни было. Приезжаю к менеджеру, который ведёт эту группу: «Саша, подними цену!», он отвечает, мол, стандартная на группу наценка и всё такое. Я говорю: «давай я тогда тебе цену подниму на 15% и валяй – стандартно наценивай». Он задумался. Потом спрашивает: «что ты конкретно хочешь, чтобы я сделал с ценами?» Протягиваю табличку. На следующий день все цены как я просил. Через месяц он меня зовёт: «а давай ты будешь вместе с ценами в накладной указывать в скобочках - почём нам продавать?» Я, конечно, согласился.

Потом прикинул: эта сеть стала на моих товарах зарабатывать в 2,2 раза больше. Кто-нибудь скажет, ленивый менеджер мне попался. Я отвечаю, если от его лени у фирмы вырос доход, может быть, лень – генератор дохода?

Что получается? А получается довольно интересно: вы заметили, что в описанных случаях я пользовался тем, что был «ближе» к товару и мог с ним лучше оперировать, чем клиент? В ситуации с производителем – брать на себя организацию бесперебойных поставок, а с сетью – ещё и ценообразование. Вот она, искомая «сила» поставщика, которой нам не хватало в начале рассуждения!



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

Предвижу возражение к первому примеру: «Мы всегда ставим условием бесперебойное снабжение и только потом уже выбираем по цене!» Я отвечу: «Верю-верю. Только не верю, что выбранный самый дешёвый поставщик вас ни разу не подводил!»

Предвижу возражение ко второму примеру: «У нас менеджеры, занимающиеся ценообразованием и ассортиментом очень профессиональны!». Я отвечу: «Конечно. Только ваши поставщики успели забыть о своих товарах столько, сколько эти профессиональные менеджеры никогда в жизни не будут знать».

Закончу историческим анекдотом.

*Один иностранный посол спросил императрицу Екатерину II : «Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?». «Я никогда не заставляю их делать то, что им не выгодно», - ответила государыня.*

Я желаю Вам успеха в Вашем бизнесе!

© Олег Макаров 2007, 2010



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique